

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND  
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة المنقحة:

## الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف

د/ فاطمة شادي

اعداد الطلبة:

- بلعيدى دنيا
- بوخالفة منال

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ  
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ  
وَالَّذِي يُغِيثُ الْبَلَّ  
وَالَّذِي يُغِيثُ الْبَلَّ  
وَالَّذِي يُغِيثُ الْبَلَّ

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه الى يوم الدين  
نحمده حمدا كبيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع  
ونرجو حسن الختام والجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من شرفنا بالعمل معه الى التي تحملت معنا عناء هذا العمل  
أستاذتي الفاضلة والكريمة الدكتورة شادي فاطمة التي أولتنا كامل اهتمامها ورعايتها  
وإشرافها على رسالتنا وإخراجها بهذه الحالة فجزاها الله خير الجزاء والتقدير المفعم  
بالشكر والإخلاص الوافر على تكريمها وإرشادها وتوضيحاتها القيمة وبكل جهد ووقت  
قدمته لنا في هذا العمل.



## الاهداء (1)

أهدي نجاحي وثمره تعبتي الى الله عز وجل.

الى والدي راجية من الله تعالى أن يحفظهما ويطول في عمرهما.

الى رمز الحب والحنان الى التي الجنة تحت قدميها الى النور الذي ينور دربي الى مصدر سعادتي أُمي.

الى سندي في هذه الحياة الذي دعمني طيلة مشواري الدراسي الى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الأفراح أبي الكريم أدام الله عمره.

الى أخواتي هاجر ومريم.

الى أخي الوناس.

الى جدتي أُمي الثانية.

الى كل أساتذتي.

الى كل الأيدي التي ساندتني بالدعاء.

الطالبة

بلعيدي دنيا

## الاهداء (2)

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك. أهدي ثمرة جهد تخرجي الى من هو جزء من القلب والفؤاد الى أجمل وأروع إنسان الى قدوتي وخير مثال الى من أحمل اسمه بكل فخر وعزة وشرف الى أبي العزيز أطال الله في عمره أتمنى من الله أن يرزقه الصحة والعافية.

الى أسمى آيات العطاء البشري أُمي الغالية يا شمساً تشرق في أفقي يا ورداً في العمر شذاه يا زهرة تفتحت لتروينا بعطر صفائها الزاكي يا نبع الحنان يا هبة الرحمان أتمنى وجودك معي الى آخر العمر وأتمنى من الله أن يطيل بعمرك أنت وأبي حفظكم الله ورعاكم كل حبي وتقديري وشكري وامتناني لكم في تدريسي ودعمي.

و الى إخوتي الأعزاء "حياة، حنان، لبنى، خالد، سيد علي" شكراً لدعمكم لي طيلة مسيرتي أتمنى من الله أن يحفظكم.

والى صديقتي وأختي التي لم تلدها أُمي عزيزتي "هناء".

الى كل من علمني حرفاً فلا أنسى له فضلاً ودعمني وكان عوناً وسنداً لي.

الطالبة

بوخالفة منال

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى العاملين المؤسسة الوطنية للصيانة ومواد التنظيف *ENAD*، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة الى ان ابعاد الحوافز والمتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية وعواملها الى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز – الولاء التنظيمي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
/	شكر وعرهان	
/	إهداء 1	
/	إهداء 2	
/	الملخص	
<b>قائمة المحتويات</b>		
	قائمة الجداول	
	مقدمة	
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b>		
02	الإشكالية	01
04	فرضيات الدراسة	02
04	اهمية الدراسة	03
05	أهداف الدراسة	04
05	أسباب اختيار الموضوع	05
05	تحديد المصطلحات	06
06	الدراسات السابقة	07
09	التعقيب على الدراسات السابقة	08
<b>الفصل الثاني: الحوافز</b>		
12		تمهيد
13	مفهوم الحوافز.	01
14	التطور التاريخي للحوافز.	02
15	نظريات الحوافز.	03
20	أهمية الحوافز.	04
21	أهداف الحوافز.	05
21	أنواع الحوافز.	06



26	المنهج العلمي لنظام الحوافز.	07
27	شروط نجاح الحوافز	08
28	قواعد نظام الحوافز.	09
29	مراحل تصميم نظام الحوافز.	10
30	العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز.	11
31	الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز	12
33	خلاصة	
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>		
35	تمهيد	
36	مفهوم الولاء التنظيمي.	01
37	أهمية الولاء التنظيمي.	02
37	أنواع الولاء التنظيمي.	03
39	أبعاد الولاء التنظيمي.	04
41	المراحل التاريخية للولاء التنظيمي.	05
42	خصائص الولاء التنظيمي.	06
44	أنماط الولاء التنظيمي.	07
45	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	08
46	قياس الولاء التنظيمي.	09
47	أسباب ضعف الولاء التنظيمي.	10
47	استراتيجيات الولاء التنظيمي.	11
48	النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.	12
50	محددات الولاء التنظيمي.	13
51	المدخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.	14
52	خلاصة	
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>		
55	تمهيد	
56	الدراسة الاستطلاعية	01

57	المنهج.	02
57	مجالات الدراسة.	03
58	مجتمع الدراسة	04
58	عينة الدراسة	05
58	أدوات جمع البيانات	06
61	الأساليب الإحصائية	07
62	خلاصة	
64	خاتمة عامة	/
	قائمة المراجع	/
	الملاحق	/

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أساليب استجابة الحاجات المحددة في سلم ماسلو.	01
19	نظريات الحوافز.	02
68	ثبات الاستبيان	03
68	صدق الاستبيان	04

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	التطور التاريخي للحوافز.	01
17	نظرية Z لويليام أوشي.	02
18	هرم ماسلو لتدرج الحاجات.	03
26	أنواع الحوافز.	04
39	أنواع الولاء التنظيمي.	05
41	أبعاد الولاء التنظيمي.	06
44	أنماط الولاء التنظيمي.	07

يعد العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفاعليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة ومن خلال إشراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع وتسطير الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير جميع الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم وورغباتهم وضمان بيئة عمل مناسبة وملائمة في جميع الظروف مما يساعد هذا على رفع انتاجهم والرفع من كفاءتهم وتوفير ولاء ارتباطي بين الموارد البشرية ومؤسساتهم.

وتعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ويمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء لأنها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل للعامل مما يؤثر إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاج، كما تساعد الحوافز على تحقيق التفاعل بين العامل والمؤسسة وتدفع العاملين الى العمل بكامل طاقاتهم وقواهم العقلية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما تعمل الحوافز على منع شعور العامل بالإحباط وتدفعه الى المثابرة في عمله.

تتعدد الحوافز بأنواعها المختلفة وتلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين سواء الحوافز المادية أو المعنوية فهي مصدر نجاح المؤسسة لأنها تعود بالإيجاب والجلب للموارد البشرية بكل حب وإخلاص نحو ذلك العمل مما يخلف ولاء تنظيمي يرفع لهم الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية مما يساهم في خلق الثقة بين الإدارة والمؤسسة مما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

فالولاء يشير الى الإخلاص والوفاء والانتماء نحو تلك المؤسسة بحب وروح معنوية فهو عملية مستمرة يعبر من خلالها العامل عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر فهو استعداد الفرد لبذل جهود عالية فالولاء التنظيمي يخلف الرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع فيه.

إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين هي علاقة أخذ وعطاء ولا بد من تحقيق التكامل بين الطرفين، فحيثما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد ولا شك أن يقدم العاملين الولاء التنظيمي ولا يتحقق هذا الا عن طريق الحوافز المقدمة لهم بكل أنواعها فهذا الأخير هو الذي يخلق وينمي ويزرع ولاء تنظيمي وبهذا أكيد

تحقق المؤسسة أرباحا ويتنمی بذلك مختلف الكفاءات والمهارات التي تحقق للمؤسسة أهدافها وتطلعاتها وفق التيارات المعاصرة.

وفي دراستنا هذه الموسومة بعنوان الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي قسمت إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول** تضمن الإطار العام للدراسة وقد اختص بطرح الإشكالية مع إشارة الى جملة من التساؤلات، وذكر الفرضيات ثم أهمية الموضوع تليها أهداف وأسباب الدراسة وكذا المصطلحات المتداولة في البحث كما شمل على بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**أما الفصل الثاني** قد جاء بعنوان الحوافز فتطرقنا الى مفهوم الحوافز التطور التاريخي، نظريات الحوافز أهمية أهداف، أنواع، مراحل تصميم الحوافز، العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز، الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز.

**أما الفصل الثالث** قد جاء بعنوان الولاء التنظيمي وتضمن مفهوم أهمية أنواع الولاء التنظيمي. أبعاد الولاء التنظيمي. المراحل التاريخية للولاء التنظيمي خصائص أنماط الولاء التنظيمي. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي. قياس الولاء التنظيمي. اسباب ضعف الولاء التنظيمي. استراتيجيات الولاء التنظيمي. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

**أما الفصل الرابع** بعنوان منهجية البحث أو الإجراءات المنهجية حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستعان به في دراستنا ثم مجالات الدراسة ثم مجتمع البحث وعينة البحث وأدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية.

الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) الإشكالية
  - (2) الفرضيات
  - (3) أهمية الدراسة
  - (4) أهداف الدراسة
  - (5) أسباب اختيار الموضوع
  - (6) تحديد المفاهيم
  - (7) الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة.



## 1- الإشكالية:

يتزايد الاهتمام بالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاحترام والابتكار والتطور يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع إمكانيات المجتمع الإنتاجية ولا يخفى على الإدارة أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه تعتبر من الأنشطة المهمة التي يمكن أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين لذلك قد تظهر الإدارة في الكثير من المنظمات العالمية اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية قوية ومستمرة من باب أن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات هم القوى الدافعة لبقاء واستمرار المنظمات. (جربوعة، 2017، ص05).

ولضمان هذا الاستمرار والتطور الذي تسعى المؤسسات اليه يتطلب منا تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يحفزهم على بذل مجهود أكبر للعمل والبقاء في المنظمة.

وتعد الحوافز هي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب بمعنى أنه بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضى العاملين. (أبو النصر، 2012، ص15).

ان زيادة الإنتاج وتحسين سلوك الأفراد يرجع الى الحوافز المقدمة لهم وهذه الأخيرة تنقسم الى حوافز مادية ومعنوية فالحوافز المادية هي الأقدم والأكثر شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطوره لاحقا وفي مثل ذلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية تتعلق بوجود الزيادة في الراتب أما الحوافز المعنوية هي أحد أشكال الحوافز التي يكون استهدافها الأساسي نفسه العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذوي الجهد العالي ومنحه بعض الصلاحيات الوظيفية مثل متابعة الآخرين حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز الجيد للعناية سواء كان على العامل المقدمة له أو بالنسبة للعاملين الذين يحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل ترقيةهم. (أبو حيمد، 2020، ص635).

من بين الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز الولاء التنظيمي وأهميته في زيادة الانتماء والبقاء بالمؤسسة ، الباحثة عمي علي صبرينة (2021) التي اشارت في دراستها الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين وقد أظهرت الدراسة بعد تحليلها

إحصائيا النتائج التالية: قبول الفرضية الجزئية الأولى حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وإضافية عند مستوى ( $\alpha=0.5$ ) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى العمال قبول الفرضية الجزئية الثانية حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى العمال قبول الفرضية الجزئية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ومرتفعة عند مستوى دلالة ( $R=0.5$ ) بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى العمال.

كما يعبر الولاء التنظيمي عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يضل قائما طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة فهو يتضمن علاقات ناشطة وإيجابية مستمرة بين الفرد والمنظمة تتمثل في استعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما تستطيع من وقت وجهد واثقان بغرض المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وارتباطه الشديد بها. (بطرش جميل، 2019 ص:30)

باعتباره من أكثر المسائل التي أصبحت تشغل بال إدارات المنظمات من خلال مجموعة من الأسباب الداعية للاهتمام به نظرا لأهميته في ضمان استمرار المنظمة وبقائها خاصة في ظل المنافسة الشديدة. (عزين، 2012، ص:06).

وهذا ما أشارت إليه دراسة الدريدي 2022 دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المصارف السودانية دراسة حالة المصارف العاملة بولاية الجزيرة توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك السودانية، أيضا تهتم الإدارة بمنح العاملين العديد من المكافآت المادية مثل مكافأة الأداء السنوي كما أنهم يعتبرونها كافية نوعا ما لإشباع حاجاتهم، وأيضا نجد أن غالبية العاملين بالبنوك يشعرون بالرضا فيما يتعلق بنظام التأمين الصحي والمعاشي ونظام القروض والسلفيات التي تقدم لهم.

فموضوع الحوافز والولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في المنظمات لأن العامل هو المصدر الأساسي فيها يحقق أهداف المنظمة وبفضل الحوافز المقدمة له تولد أو تنمي له ولاء نحو منظمته ومن هنا تنكم مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد

الصيانة ENAD؟

## التساؤلات الجزئية:

من خلال هذا التساؤل أدرجنا التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة *ENAD* ؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة *ENAD* ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة *ENAD*

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة *ENAD*.
- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة *ENAD*.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته لان الحوافز وسيلة تزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم تكمن في:

- ولاء العاملين لمؤسساتهم يعتبر من أبرز العوامل التي تؤدي الى رفع الكفاية الإنتاجية.
- الدور الفعال للحوافز في تحقيق أرباح الموظفين.
- إعطاء صورة توضيحية ودقيقة حول الحوافز المستخدمة ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي.
- يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة دافعة لكسب ولاء العاملين.
- يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع في الساحة العلمية نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة.

#### 4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية الى:
- الكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز والولاء التنظيمي.
- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين.
- التحقق من صحة الفرضيات.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء والعاملين في المؤسسة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

- أنه موضوع من مواضيع تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به الى الميدان.
- ابراز الأهمية الكبيرة التي تلعبها الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية.

#### 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- **التعريف الإجرائي للحوافز:** هي ذلك الدعم الذي تقدمه المؤسسات لموظفيها سواء كان مادي أو معنوي لإعطائهم دافعية أكثر للقيام بالمهام المسطرة على أحسن وجه.
- **التعريف الإجرائي للتحفيز:** هو ذلك التشجيع الخارجي الذي يعزز سلوك الفرد ويرفع من دافعيته نحو العمل.
- **التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:** هو الميول الذي يحمله الفرد بصفة خاصة اتجاه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها وأيضاً هو مدى الارتباط والتعلق بين مختلف العمال لثبات الرغبة الجيدة في العمل وذلك من خلال الصدق في المشاعر اتجاه المنظمة والبيئة العملية بهدف تحقيق التكامل والانسجام داخل العمل.
- **التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:** هو الارتباط والتعلق بالمنظمة أو المؤسسة في بيئة عمله بهدف تحقيق الانسجام والارتباط في العمل.

## 7- الدراسات السابقة:

7-1: دراسة حمدان، الساكت (2011): بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات واشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية ( مستشفى ثابت في منطقة طولكرم)، والثانية عسكرية ( الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله )، وتكونت عينة الدراسة من (19) مدير .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وان كانت بنسبة متوسطة.
  - أن الاجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم .
- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قدمت بعض توصيات منها :
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية، للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير .
  - العمل على تحسين الاجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم.

7-2 دراسة الفارس (2011): بعنوان أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية :

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
  - وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
  - عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
  - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.
- 3-7 دراسة سمر محمد عثمان عبد الله محمد (2018): أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك وفقا للمتغيرات الديمغرافية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف الى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا، من مدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام لدى ستة فروع من بنك فيصل الإسلامي السوداني، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات. حيث تم التوصل الى عدد من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية في البنك وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي.
  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى الى (العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة)
  - ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى التخصص العلمي لصالح إدارة أعمال.
- وأوصت الدراسة على العمل المستمر على تحفيز العاملين في البنك والاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة مما يساعد في رفع الولاء التنظيمي. عند تصميم نظام الحوافز في البنك معرفة احتياجات العاملين وما

يؤثر على أدائهم وولائهم. وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في البنك من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه وتنميته وفوائده عليهم.

4-7 دراسة عمي علي صبرينة (2021) الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة *condor* برج بوعريريج:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مركب المكيفات الهوائية بشركة *condor* برج بوعريريج ولتحقيق الغايات المرجوة من هذه الدراسة. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملائمة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات. وتم استخدام مقياس الحوافز الذي أعده الباحث "غازي حسن عودة الحلابية" (2013). ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من " آلن وماير" (Allen et Mayer 1993) وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لهذه المقاييس في الدراسة الاستطلاعية، التي تم اجرائها على عينة قوامها 152 عامل والتي تم سحبها عشوائيا من مجتمع الدراسة وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين.

وقد أظهرت الدراسة بعد تحليلها احصائيا النتائج التالية: قبول الفرضية الجزئية الأولى حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وضعيفة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة *condor* برج بوعريريج.

قبول الفرضية الجزئية الثانية حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة *condor* برج بوعريريج.

قبول الفرضية الجزئية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ومرتفعة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة *condor* برج بوعريريج.

5-7 دراسة عثمان محمود الأمين ومحمد الدرديري صالح (2022): دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المصارف السودانية دراسة حالة المصارف العاملة بولاية الجزيرة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية بولاية الجزيرة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك السودانية، أيضا تهتم الإدارة بمنح العاملين العديد من المكافآت المادية مثل مكافأة الأداء السنوي كما أنهم يعتبرونها كافية نوعا ما لإشباع حاجاتهم، وأيضا نجد أن غالبية العاملين بالبنوك يشعرون بالرضا فيما يتعلق بنظام التأمين الصحي والمعاشي ونظام القروض والسلفيات التي تقدم لهم.

## 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد ان تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرين الدراسة في عدة جوانب، اذ كانت لهذه الدراسات كلها علاقة بمجال دراستنا الحوافز وعلاقتها بالولاء، وفق ترتيب زمني من الاقدم الى الاحدث، والتي استخدمت فيها مداخل بحثية مختلفة، كما طبقت على قطاعات متنوعة، وجدنا أنها تحتوي على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع دراستنا الحالية والتي تتجلى فيما يلي:

### 8-1 أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- **من حيث الموضوع:** بعد استعراض الدراسات السابقة نجد ان هذه الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغيري الدراسة الا وما الحوافز والولاء
- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة.
- **من حيث العينة:** تنوعت عينات الدراسة من باحث لآخر، اما دراستنا الحالية تميزت باختيار عمال مؤسسة.
- **من حيث الأدوات المستعملة:** تباينت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي استخدمتها ومصادرها وأسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها من اجل تحقيق أهدافها. وتميزت الدراسة الحالية باستخدام الأسلوب البنائي بما يتناسب مع اهداف البحث وحدود بيئته.

### 8-2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة فإننا استفدنا على أهم النقاط التالية:

- بناء إشكالية البحث مع ضبط الفرضيات
- إثراء الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ومتغيراته.
- اختيار منهج الدراسة.
- تصميم الاستبيان.



# الفصل الثاني: الحوافز

## تمهيد

- 1- مفهوم الحوافز
- 2- التطور التاريخي للحوافز.
- 3- نظريات الحوافز.
- 4- أهمية الحوافز.
- 5- أهداف الحوافز.
- 6- أنواع الحوافز.
- 7- المنهج العلمي للحوافز.
- 8- شروط نجاح الحوافز.
- 9- قواعد نظام الحوافز.
- 10- مراحل تصميم الحوافز.
- 11- العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز.
- 12- الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز.

## خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع التي شهدت اهتماما واسعا من قبل المنظمات والمؤسسات باعتبارها أساس تحسين أداء العمال والمؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري هو جوهر هذه المؤسسات وجزء في نجاحها لهذا عملت على تحفيزه بمختلف الطرق سواء كانت مادية أو معنوية لزيادة إنتاجها وحفاظا على كفاءاتها البشرية.

## 1- مفهوم الحوافز:

### 1-1 التعريف اللغوي:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء، والحفز في المعجم مقاييس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه. (حليمة، 2017، ص169).

الحوافز هي جمع حافز وهو اسم فاعل مشتق من الفعل الثلاثي حفز ومدار هذه المادة على معنى الحث والدفع واحتفز في مشيه أنه احتث واجتهد، وفي الحديث أيضا إن الرسول صلى الله عليه وسلم أتى بتم فجعل يقسمه وهو محتفز أي مستعجل وحفزه أي دفعه من خلفه. (زيباري، 2021، ص514)

### 2-1 التعريف الاصطلاحي:

الحوافز هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون الى اشباعها عن طريق العمل (عامر، 2010، ص299)

تعرف الحوافز بأنها العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (مجم، 2018، ص63)

تعرف على أنها مجموعة من الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها. (حمامي، 2022، ص938)

هي مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر ومجهود أكثر في عمله والامتناع عن الأخطاء والأغلاط التي تقلل من الإنتاجية مما يؤثر على المنظمة أو المؤسسة والحوافز قوة مهمة جدا للعمل الخلاق وهي عنصر من عناصر العمل التي تدفع الى تحقيق الأهداف التي تأمل في تحقيقها الإدارة. (فراونة، ماضي، 2019، ص64)

تعرف الحوافز بأنها ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو انجاز عمل أو سلوك معين يسعى من وراءه الى تحقيق أهداف معينة. (حاروش، د.س، ص116)

حدد (شاوبش، 1998) الحوافز بأنها الفرص والوسائل التي يحصل عليها الفرد عن طريق الجهد، العمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاته التي يحس ويشعر بها والتي تحتاج الى اشباع (عباس، يونس، 2010، ص230)

## 2- التطور التاريخي للحوافز:

بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية ويمكن أن تميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كالتالي:

### 2-1 المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعد المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبنية الخارجية ومن جهة نظر "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية فإن الفرد كسول بطبعه وغير طموح ويسعى دائماً الى اشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" في سياستها التحفيزية على الأساس المادي فقط.

### 2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

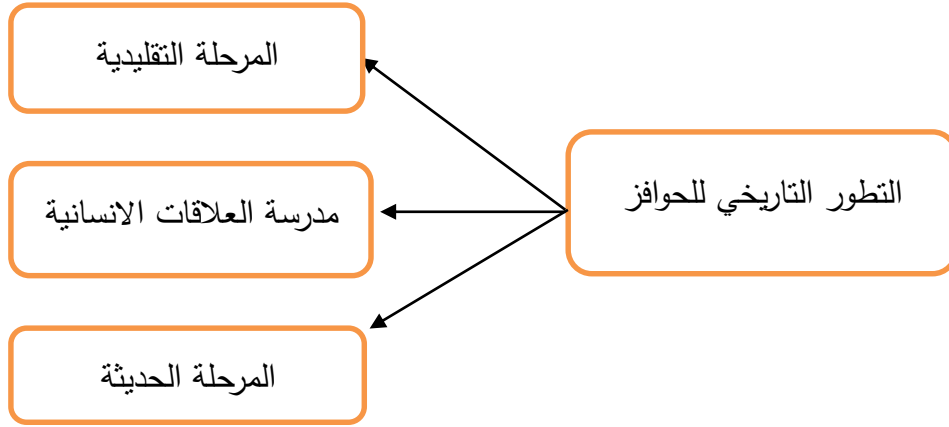
من وجهة نظر هذه المدرسة فإن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني ومن ثم فإن المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية يجري في داخلها التفاعل بين الجانبية الإنساني والفني وهي تنظر الى الإنسان بأنه له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة الى الإنسان وكيفية التعامل معه حيث إن المؤسسة إضافة الى أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوع في منع الحوافز بين المادية والمعنوية.

### 2-3 المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم حيث حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر الى الجهاز الإداري بأنه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية وقد دعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات وكذلك في رأي هذه المرحلة يجب ضرورة اشراك العاملين مع الإدارة في وضع

الحوافز. (عطايا، 2016، ص54-55)

الشكل رقم(1): يمثل التطور التاريخي للحوافز



### 3- نظريات الحوافز:

#### 3-1 النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل الى كفاية الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية الا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه الى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

(هروبك، 2022، ص103)

#### 3-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية عند العاملين

أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة التون مايو، وتميزت هذه النظرية بعد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وتركز هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين من خلال المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. (أبو علان، 2016، ص17-18)

### 3-3 نظرية فروم للتوقعات :

لقد قام فروم vroom عام 1974 بتطوير هذه النظرية التي تعتبر من النظريات الحديثة في الدوافع والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد لديهم الرغبة القوية في العمل الجاد لتوقعهم بأن هذا العمل سوف يؤدي الى نتائج يرغبون فيها وبموجب نظرية التوقع فإن:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} * \text{القابلية}$$

أي مستوى الأداء هو دالة لعاملين هما: التحفيز والقابلية.

ولقد أكدت هذه النظرية أن الفرد غالبا ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه سيؤدي به للحصول على عائد أفضل من الأعمال الأخرى ويمكن القول بأن نظرية فروم أشارت بشكل واضح الى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب وتوقعات معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله كما سواه (سمور، د.س، ص172)

### 3-4 نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:

جاءت نتيجة للدراسات التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحامين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين:

**المجموعة الأولى:** مراحل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة، العلاقات بين

الأفراد، الاشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

المجموعة الثانية: الحاجات التي تشعر الفرد بالرضاء نحو عمله وتعود للعمل ذات وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على وجود جهود الأفراد وزيادة نشاطاتهم وتحقيق أداء مميز. (أبو عساف، المرعي، د.س، ص112)

### 3-5 نظرية Z لويليام أوشي:

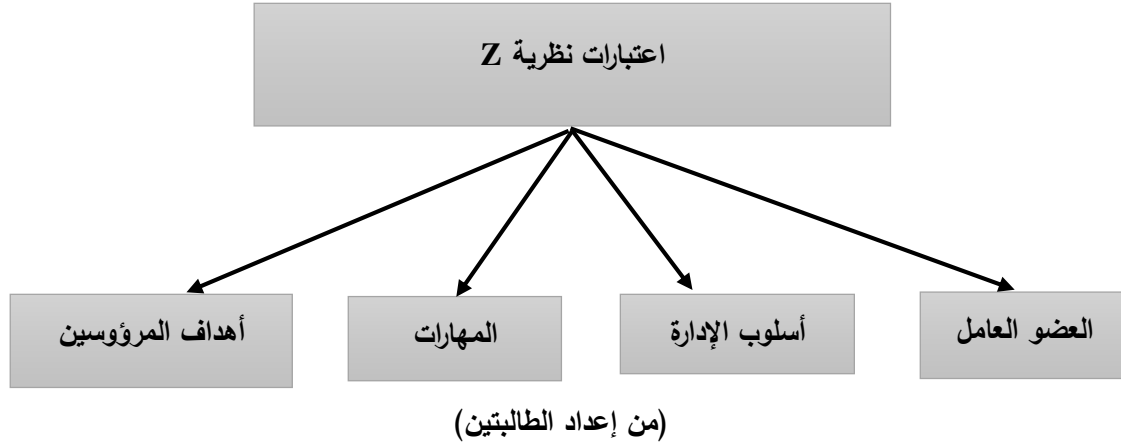
أسس النظرية رجل يدعى أوشي ومحور النظرية يدور حول أن سر نجح الإدارة راجع الى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم والاهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طريق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكون مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة الى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبارات التالية:

- **العضو العامل:** من حيث تكوين الشخصية ووضعه الاجتماعي.
- **أسلوب الإدارة:** وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **المهارات:** وهي القرارات المميزة للأفراد.
- **أهداف المرؤوسين:** مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على حد

سواء والتي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الثقة والمودة والتعاون في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الحرية والاستقلالية للعاملين، زيادة الإنتاجية والفعالية. (شنيق، 2007، ص60)

الشكل رقم(3): يوضح اعتبارات نظرية Z



**3-6 نظرية الحاجات الإنسانية:** مؤسس هذه النظرية هو أبراهام ماسلو وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات. صنف ماسلو سلم الحاجات الإنسانية الى 5 فئات بحسب أولويتها من الأسفل الى الأعلى كما يلي:

**3-6-1 الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية):** وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث أن يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفيزيولوجية.

**3-6-2 احتياجات الأمن:** إذا ما أشبع الإنسان حاجاته الفيزيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.

**3-6-3 الحاجات الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يحب أن يعيش ضمن جماعة، ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه.

**3-6-4 احترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان الى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.



3-6-5 تحقيق الذات: وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة الى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والابداع.

الشكل رقم(3): يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات



(الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، د.س، ص:77-78)

الجدول رقم(1): يوضح أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو.

الوسائل التحفيزية	الحاجة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنظمة الدفع والأجور.</li> <li>• برامج التغذية.</li> <li>• برامج وخدمات الإسكان</li> </ul>	الفيزيولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خطط العلاقات والمزايا المعيشية.</li> <li>• الرواتب التقاعدية.</li> <li>• برامج العناية بالأطفال.</li> <li>• البرامج الصحية.</li> </ul>	الأمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فترات الاستراحة.</li> <li>• الفرق الرياضية.</li> <li>• السفرات العائلية.</li> <li>• فرق العمل.</li> </ul>	الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقلالية.</li> <li>• المسؤولية.</li> <li>• الدفع كرمز للموقع.</li> <li>• نوعية المكتب وتأثيره.</li> </ul>	احترام وتقدير الذات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية).</li> <li>• المواقع القيادية.</li> <li>• الصلاحيات والاستقلالية.</li> </ul>	تحقيق الذات

(نوري، كورتل، 2011، ص: 274-275)

الجدول رقم(2): يوضح نظريات الحوافز

نظريات المحتوى	نظريات العملية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو.</li> <li>• نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ.</li> <li>• نظرية العلاقات الإنسانية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظرية التوقع والتفضيل لفروم.</li> <li>• النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور.</li> </ul>

(من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

#### 4- أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:

- إن أول ما تسعى اليه الحوافز هو زيادة الإنتاج والعمل على سرعته في مقابلة مواقف معينة كعملية التصدير أو مقابلات احتياجات الاستهلاك المتزايدة أو دفع عملية الإنتاج طبقا لخطة موضوعية.
- تحسين نوع الإنتاج كما وكيفا.
- كما تستخدم أيضا الحوافز في كثير من الأحيان في تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف والحد من النفايات الصناعية، مما يؤثر وبالتالي في حفظ تكاليف الإنتاج.
- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه الى تحقيق رضاه واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين الأحوال المعيشية وتحسين ظروف العمل.
- نجد أن للحوافز مسعى اجتماعي واخر اقتصادي فهي تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في زيادة الإنتاج القومي للمجتمع وتحقيق مستوى المعيشة الكريمة. (جوادي، 2005، ص37)
- تؤدي الحوافز الى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.
- تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسى والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت بمصالحه بمصالح المنظمة كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.
- يساهم نظام الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام هذا يؤدي الى اختزال القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها الى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة. (توام، كلاني، 2021، ص649)

#### 5- أهداف التحفيز:

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها حيث أن ما يحفز فردا ما على العمل قد لا يحفز فردا اخر. فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وضع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين اخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر واعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة الى ما يلي:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المنظمة الى تحقيق أفضل انتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات فإن للحوافز المادية الإيجابية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية الى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك الى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان. (بوزورين، 2019، ص35)

## 6- أنواع الحوافز:

### 6-1 حسب أثر فاعليتها:

6-1-1 الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته هو الإخلاص في العمل وتعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة للعاملين ومن هذه الحوافز:

- الأجور: وتعتبر العمود الفقري لنظام الحوافز في المنظمات الإدارية لأنه يحقق للفرد الكثير من الحاجات الأساسية كما يمكن أن يستقطب ويجذب العمالة الجيدة ورفع الإنتاج.
- مما لا شك فيه أن الأجر يمثل حافزا مهما إلا أنه ليس الحافز الوحيد للتأثير على سلوك الأفراد العاملين، فعلى المنظمات أو الوحدات الإنتاجية أن تبذل جهودا كبيرة في دراسة الدوافع التي تحكم سلوك العاملين لكي تتمكن من صياغة نظام الأجور الأكثر تناسبا مع طبيعة العاملين مع أنماط سلوكهم.
- الزيادة السنوية: وتعتبر الزيادة السنوية على الراتب حافز للعمل إذا ارتبطت بالإنتاج حيث يمنح للفرد مكافآت لتحسين الإنتاج ونشاطه في العمل أما اذا ارتبطت بالأقدمية فالحافز له أهمية على إشارة الرغبة في تحسين الإنتاج.
- المكافآت: وهي مبالغ نقدية إضافية تعطى للعامل مقابل قيامه بعمل متميز وهي تعتبر حافز على العمل إذا ما ارتبطت بالإنتاج.

▪ **المشاركة في الأرباح:** وتعرف بأنها نسبة مئوية في الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنظمة ويتم توزيعها على العاملين حيث يتم احتسابها على أساس الأرباح الجماعية أو الأرباح الصافية وهي تعتبر حافزا نقديا نحو زيادة الإنتاج. (جميل، خضير ياس، 2009، ص89)

**6-1-2 الحوافز السلبية:** هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف الى منع العمال أو الموظفين من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على موارده البشرية غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء مثل

- توجيه إنذار أو توبيخ سواء كانا كتابين أو شفهيين.
- التأديب والتهديد بالعقاب.
- الطرد أو إدخاله الى مجلس التأديب.
- النقل الى عمل أقل أو مكان عمل صعب.
- نشر قائمة أسماء المهملين في قائمة سوداء.
- الحرمان من النشاطات الاجتماعية او الرياضية.
- التحويل على التحقيق.

ولكن نقول والواقع كشف لنا أن الحوافز السلبية هي مكملة للحوافز الإيجابية ومعنى هذا حتى تنجح ويكون للحوافز السلبية أثر إيجابي على الموارد البشرية لا بد أن تكون الحوافز الإيجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجات هذه الموارد لخلق الولاء والالتزام، والمواطنة التنظيمية ويتكون لدى الموارد البشرية الشعور بالمسؤولية فيه معنى صحة الضمير وبعدها تنقل الى تطبيق الحوافز السلبية وبصرامة لزيادة الالتزام التنظيمي. (منادلي، ترمول، د.س، ص399)

#### 6-2 حسب طبيعتها:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية وأخرى معنوية:

**6-2-1 الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموع الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية. (برير، د.س، ص114)

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- الأجر: ويعد أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في اشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهمها في شركاتها لتحفيز العاملين.
- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزا معنوي اذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكثر.
- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز المادية الجيدة التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرةهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين للأداء الأفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا فيه من تحقيق لعبء النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- الضمان الاجتماعي: (لمكافأة الخدمة) وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو لظروف صحية قد توقفه عن العمل في الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.

(يوسف، 2017، ص10)

**6-2-2 الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز الموظفين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات يسعى الى تحقيقها وتشمل الاتي:

- تقدير جهود العاملين (لوحة شرف، أوسمة، كتابات الشكر).
- تحسين العلاقة مع الرئيس.
- استحسان جماعة العمل.

- تحسين ظروف ومناخ العمل ووسائل التدريب المتوفرة.
- العلاوات: ما يزداد على مرتبه الأصلي كل مدة معينة تمضي في العمل.
- المكافآت: هي منحة رب العمل لمن أجاد وأبدع بعمل ما أو نفذ ما وهو منوط به.
- كتب الشكر: هي عبارات ذات وقع على نفسية العامل يتم منحها للعامل بواسطة ديباجة ورقية تزيد من رفعة العامل.
- الأداء: هو مستوى الإنجاز ومقدرة الأفراد على حسن التصرف بالإمكانيات المتاحة بالطريقة المثلى وكذلك الأمر ينطبق على المنظمات.
- الجودة: تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضرا ومستقبلا أي ما يحتاج اليه العامل أي توقعه بالمنتج أو الخدمة يجده متوفرا بها.
- الكفاءة: مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة.
- الفاعلية: درجة تحقيق الهدف أي أنها تركز على المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب. (القضاة، 2017، ص420)

### 6-3 حسب الأطراف ذات العلاقة:

6-3-1 الحوافز الفردية: هي أبسط أنواع الحوافز تستخدمها المنظمات، وهي تكافئ على الأداء الفردي، وهناك عدة أنواع يتم استخدامها من الحوافز الفردية:

- علاوة الجدارة: وهي زيادة الراتب الأساسي الذي يتلقاه العامل أو الموظف وتعتمد هذه العلاوة على تقارير الأداء التي يتم إعدادها من قبل المشرفون والمديرون، وتتميز هذه الحوافز أن مجرد ما يتم منحها للفرد فإنه يستمر أثرها الإيجابي للمستقبل حيث أنها تصبح جزءا لا يتجزأ من الراتب الأساسي.
- المكافآت المادية: تمنح هذه الحوافز للعامل أو الموظف بناء على درجة التميز في الأداء، وهي مبلغ من المال يتم منحه للفرد مرة واحدة والا يضاف للراتب الأساسي، لذلك لا يتم أثرها في المستقبل.
- المكافآت غير المادية: وهي التي تمنح للفرد بناء على درجة التميز في الأداء، ويتم منحها مرة واحدة وتكون على شكل أشياء عينية مثل بعض من المنتجات، أو دعوة لتناول الطعام في المطعم وقد تكون أشياء غير مثل إجازات مدفوعة الراتب، حضور مؤتمرات أو زيارة أماكن سياحية على حسب المنظمة.

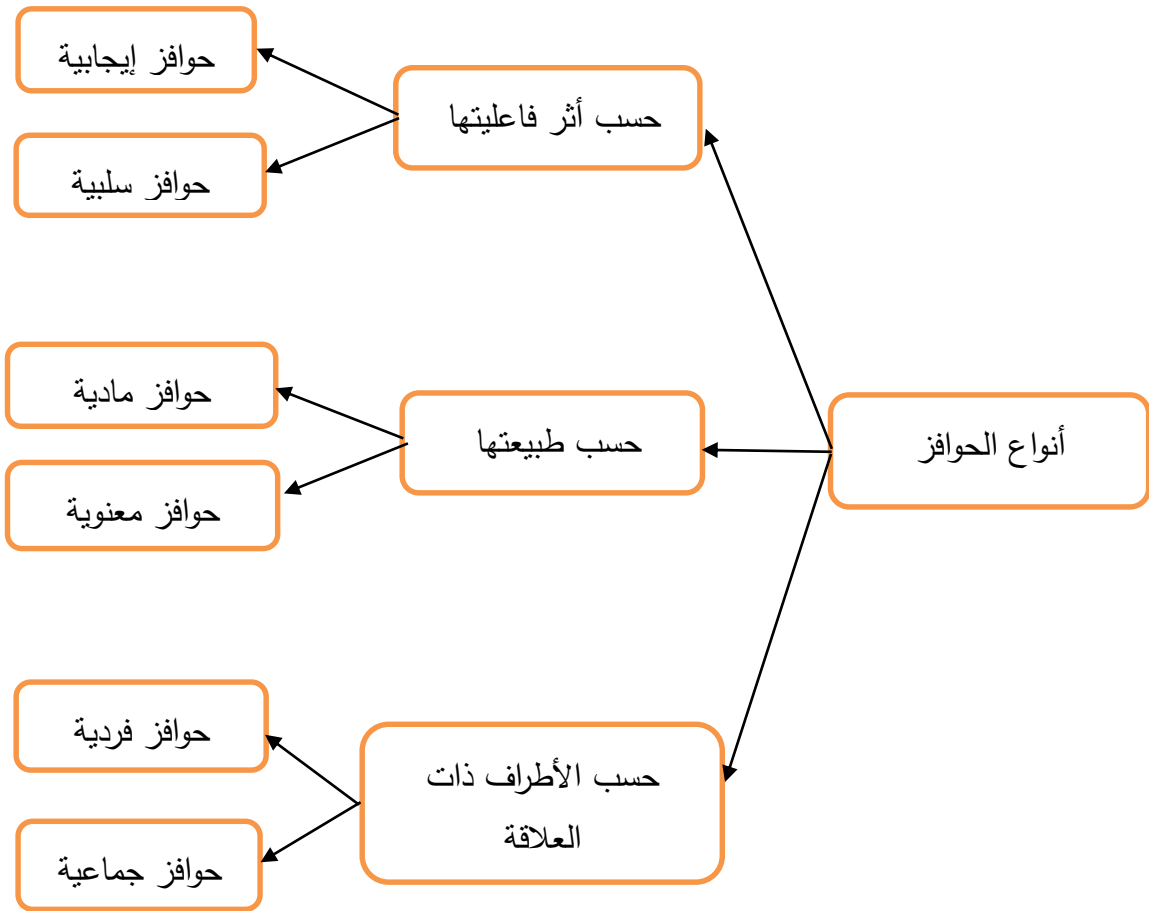
ويرى الباحث أن الحوافز الفردية تشجع الموظفين في الجامعة على المزيد من الجهد لتحسين الأداء من أجل الحصول على هذه المكافآت، كما أنها تخلق جو من المنافسة بين الموظفين داخل الجامعة. (هربولة، 2022، ص232)

6-3-2 الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي فمثلا العامل على خط تجمع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ووفقا للحوافز الجماعية يتحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أساس المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلا إن تباطئ أحد أفراد المجموعة، أو كان أدائه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أدائه ولكن خطط الحوافز الجماعية على أساس وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة أيضا قد يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة وعادة كلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم و أداء الجماعة أخرى تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية وهو زيادة التنافس بين الجماعات الى الحد الذي يؤثر على المنظمة. (حسن، سلطان، 2014، ص341)



الشكل رقم (4): يمثل أنواع الحوافز



#### 07- المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز:

يعتبر الحافز وسيلة مستعملة لتوجيه سلوك العمال واشباع حاجاتهم ولا بد من منهج محدد لرسم نظام الحوافز في المؤسسات يعكس صورة الحقيقة لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأي اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم لأجل هذه الاعتبارات لا بد أن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها الأفراد في التنظيم؟
- ✓ ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
- ✓ ما هو المستوى المناسب من الاشباع لكل من هذه الحاجات؟
- ✓ ما هي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الاشباع المطلوب؟

وبناء على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناء على هذه الحقائق الناتجة عنها لدى الإدارة المطلوبة لرسم نظام حوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج فإن المنهج السليم لفصل نظام الحوافز لابد أن يستند على مقومات أساسية لضمان نجاح هذا النظام في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه الإدارة وليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط كما يلي:

- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها أي تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد بحد ذاته من وقت لآخر.
- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للأفراد في التنظيم أي يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دافعه.
- على الفرد أن يفهم العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز أي يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكداً أو محدد سابقا.
- متابعة تطبيق النظام للتأكد من كفاءته وعدمه لأن نظام الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لذا يجب متابعة بأخذ عين الاعتبار الاختلاف الموجود بين المنظمات والأفراد وكذا الحاجات الإنسانية.
- أن يراعي النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو المنظمة. (مهدي، مسعودان، 2021، ص876)

## 8- شروط نجاح الحوافز:

هناك شروط يجب مراعاتها لضمان نجاح الحوافز:

- لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمؤسسات معا.
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساوات بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقويمها.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
- أن تتناسب الحوافز مع المستوى التنظيمي للفرد.

- ألا يكون الحافز مبنيا على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- الاستماع للطرف الاخر هو في حد ذاته يعتبر حافزا له ويشعره بأهميته.
- تنمية روح معنى المبادرة في العمل. (حسين، 2019، ص4)
- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تعزيز النظام.
- أن ترتبط الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها الموظف في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- أن يقرر صرفها أو تقديمها أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة.
- أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات معقولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.
- أن ترتبط وتتصل مباشرة بدوافع العاملين. (نتوش، 2020، ص144)

## 9- قواعد نظام الحوافز الفعال:

تتشكل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:

- 9-1 **وضوح الهدف والغاية:** من مراحل تصميم نظام الحوافز كما أشرنا سابقا تحديد الهدف وهذا الأخير قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال، إذ ينبغي على المؤسسة تحديد الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد بغية تحقيقه من قبل الجماعة، الفرد، المؤسسة.
- 9-2 **المساواة والعدالة:** على المؤسسة أن تجعل نظام الحوافز يتسم بالعدالة والمساواة بحيث يكون لكل فرد الحق في الحصول على الحافز الذي يستحقه.
- 9-3 **تميز الأداء:** تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنع الحوافز، وحتى يتم حساب الحوافز لا بد من زيادة كمية الأداء وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج... الخ.
- 9-4 **القوة والجهد:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.
- 9-5 **الحاجة والرغبة:** يستند نظام توزيع الحوافز على حاجات ورغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون عن الحوافز المادية التي تشكل لهم أهمية كبيرة في حين ترغب المستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية.

9-6 المهارة والابتكار: بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى براءات الاختراع أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. (ليازيه، 2013، ص113)

### 10- مراحل تصميم نظام الحوافز:

10-1 تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات الى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم نظام الحوافز هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإجراءات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجيدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة او غيرها من الأهداف.

10-2 دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل. (حسونة، 2007، ص102)

### 10-3 دراسة واقع المنظمة: وذلك بجمع المعطيات عن:

- الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه وأخبار تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي بالإضافة الى طبيعة العمل.
- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
- الظروف والامكانيات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاملة والمباني غير المستعملة والعمالة وكذلك الأماكن والمعدات.
- نظام العمل: القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الاجازات المرضية.
- التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة.

**10-4 تقييم نظام الحوافز:** يعتبر نظام الحوافز من أقل أنواع الأنظمة استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيه بين كل فترة وأخرى لكي يبقى النظام منسجماً مع الظروف المتطورة التي تحيط به وقد يكون عدم استقرار النظام راجعاً لتعرضه لبعض المشاكل التي قد تؤثر في فاعليته.

ويعتبر مشكل عدم وجود تناسق بين العمل المقدم والحوافز المعطاة أساس كل مشاكل نظام الحوافز فهو يؤدي إلى شعور العامل بعدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز نتيجة تقديم هذه الحوافز لعامل لا يستحقها مثلاً أو إعطائها للجميع دون الأخذ بعين الاعتبار الإنجازات الفردية كعامل مهم وكذلك المؤهل الدراسي والجهد وجميع المعايير الأخرى التي تمنح على أساسها الحوافز.

كما قد تتعدم الدقة في تقييم أداء العاملين وذلك لاقتصاد الإدارة في تقييم أداء العامل على المزاجية والمعرفة الشخصية في كثير من الأحيان ويترتب على مثل هذه السياسة ضعف الدافع للعمل عند الممتازين مع الأفراد حيث يتساوون مع منهم أقل كفاءة كما أن هذه السياسة تشجع غير الممتازين على الإهمال والتهاون حيث يتحصلون على حوافز بلا مقابل تقريباً. (الهاشمي، 2006، ص 157-158)

### 11- العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة يتم ذكرها كما يلي:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة وتشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية التي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها. بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون اهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية إذ وجد أن نظام الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.
- سياسة المنظمات بخصوص الحوافز فهناك منظمات عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن وأكفاً في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر وأفضل لذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتعود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.
- مدى الموضوعية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي ينبغي أن يستمر تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقه حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية وموضوعية ويجري تطبيقه بدقة وكفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف

وفي حالات ليست بالقليلة قد نظام الحوافز بسبب عدم علمية وموضوعية نظام الحوافز أو بسبب غير السليم له في الواقع أو نتيجة الحاليتين معا.

• العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة وبالذات في الدول النامية الى انحراف نظم الحوافز فيها حتى وان كانت موضوعية وعلمية عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم والذي لا يعتمد الموضوعية والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه وانما يعتمد على أسس واعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها وبذلك تتحول في تأثيرها الى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر وحجبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، وبذلك يدفع هذا الى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر. (الوافي، 2013، ص55)

## 12- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات وأمام تحقيق الهدف المنشود

من الحوافز وتعترض نجاحها وهي حسب جاري ديسلر كما يلي:

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض على أنها تحفز على بذل المزيد من الجهد.
- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله.
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس *frederick herzberg* إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز.
- مكافأة المخطئ فالبعض ينظر الى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة. لذا فالعبارة التالية: افعل هذا وستحصل على تلك. لا تختلف كثيرا عن عبارة: افعل هذا أو لماذا الا تحصل على تلك. إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الافراد لذلك فهي من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

كما يمكن أن تضاف صعوبات أخرى تتمثل فيما يلي:

- عدم وضع الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظام واحد هو نمطية في عدد كبير من المنظمات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بضئها.

- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز. (نحل، 2018، ص46).

### خلاصة الفصل

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين لكي يبذلوا جهداً أكثر لتحقيق الأهداف المسطرة فالحوافز لديها أهمية كبيرة بالنسبة للعامل والمؤسسة فهي التي تنمي رغباته وقدراته للعمل لهذا يجب أخذها بعين الاعتبار وحسن توظيفها.



# الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

## تمهيد

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- أهمية الولاء التنظيمي.
- 3- أنواع الولاء التنظيمي.
- 4- أبعاد الولاء التنظيمي.
- 5- المراحل التاريخية للولاء التنظيمي.
- 6- خصائص الولاء التنظيمي.
- 7- أنماط الولاء التنظيمي.
- 8- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- 9- قياس الولاء التنظيمي.
- 10- أسباب ضعف الولاء التنظيمي.
- 11- استراتيجيات الولاء التنظيمي.
- 12- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 13- محددات الولاء التنظيمي.
- 14- المداخل النظرية للولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في شتى ومختلف المجالات والذي أساسها وجود منظمات ومؤسسات تسعى لتقديم واشباع حاجات الأفراد من جميع الجوانب وهذه الأخيرة لا تتحقق الا بالعنصر البشري الذي هو أساس وركيزة الرفع من مستوى التنظيم من خلال أدائه الجيد والجهد الذي يبذله في مجال عمله، فالمنظمة دورها هو خلق جو مناسب للموظفين واشباع حاجاتهم وبهذه الطريقة تخلق ولاء تنظيمي جيد للعاملين اتجاه المنظمة مما يؤدي الى تحقيق الانسجام والارتباط في بيئة العمل مما يؤدي الى نجاح واستمرار المنظمة والوصول الى أهدافها، ونظرا لكل هذا أثبتت أهمية وضرورة وجود الولاء التنظيمي في المنظمات من أجل نجاحها واستمرارها وتحقيق انتاج رفيع فيها

**1- مفهوم الولاء التنظيمي:**

**1-1 تعريف الولاء لغة:** يعني العهد والقرب والنصرة والالتزام.

والولاء كلمة ذات قيمة عالية ومعنى سام ونبيل فهوة الانتماء (*evotion*) والانتساب (*affiliation*) وعندما نقول بأن الأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم واخلاصهم لهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام وال جذب تجاه الغير. (عبادو، 2015، ص52)

**1-2 تعريف الولاء اصطلاحاً:**

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الانسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول الى الغايات والاهداف وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية الى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائهم وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (الشايب، 2015، ص52)

كما عرف الولاء التنظيمي بأنه شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة. (مدحت، 2005، ص38)

وقد عرفه شيلتون (shelton 2002) على أنه توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد بها وحدد شيلتون هذا الاتجاه في عنصرين هما جانب الاستثمار والاندماج الاجتماعي ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم. (خليفة، 2009، ص7)

كما يعرف بأنه مجموعة من السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفخر والدعم للمنظمة والدفاع عنها من أي انتقاد من الأطراف الخارجية ونشر السمات الإيجابية لها مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوى الداخلية. (غزالي، 2016، ص21)

عرفه الصيرفي (2004، 2016) بأنه الارتباط الوجداني بين قيم المنظمة وأهدافها وبين دور الفرد لتحقيق تلك الأهداف والغايات من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية بفاعلية. (عوس، 2019، ص89)

## 2- أهمية الولاء التنظيمي:

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في:

- 1) يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2) إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.
- 3) كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة ايمانا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- 4) ساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- 5) إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هام لضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.
- 6) يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لمدة أطول.
- 7) إن شعور الافراد بالولاء في المنظمة يخفف متاعب الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر (البارودي، 2015، ص78-

(80)

## 3- أنواع الولاء التنظيمي:

تتازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين بأفكار وآراء مختلفة ومتباينة، و هكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا المستديم، التلاحمي العاطفي، التبادلي، المعياري الرقابي ، الاغترابي... ، وسنحاول التعرف على البعض منها :

- 3-1 **الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.
- 3-2 **الولاء التلاحمي:** يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من

المرّة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي... الخ.

**3-3 الولاء العاطفي:** يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظّمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظّمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظّمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظّمته مهما كلفه ذلك.

**3-4 الولاء الاغترابي:** يمكن أن نلق عليه أيضاً اسم الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظّمته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداوية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة.

**3-5 الولاء الرقابي:** ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة. (شريبط، 2008، ص 84-85)

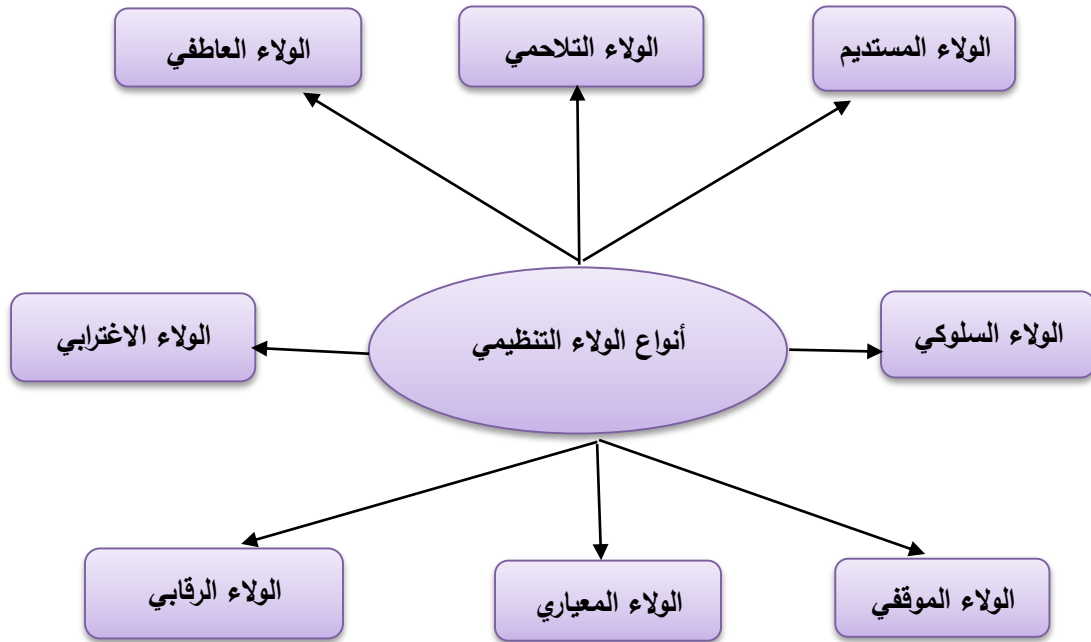
**3-6 الولاء المعياري:** في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظّمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

**3-7 الولاء الموقفي:** حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجائي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

**3-8 الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظّمته ولوصف هذه الخبرات تحدث "بيكر" (1964) كما سماه "بنظرية الاخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيداً داخل المنظمة ذلك أنهم خيروا المكافئات في الماضي ويخشون أن يفقدوها.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي امضى 20 سنة في منظمة ما، من الممكن أن تنمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقاءه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل. (شريط، 2008، ص86)

الشكل رقم(5): يوضح أنواع الولاء التنظيمي



(من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 4- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم وعلى العموم تشير الأدبيات الى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء الا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

نستخلص مما سبق أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين ولكن البحوث المقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

أما ماير mayer فقد حدد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

أ- **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو يربطه بعمله.

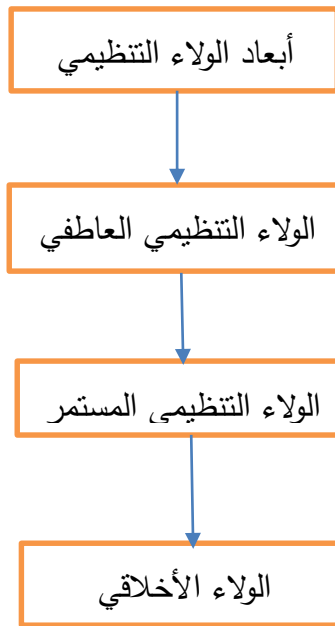
ب- **البعد التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستثمار في عمله حيث أن الفرد استثمار جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي تنبت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (عويضة،

2008، ص35-36)

ت-الولاء الأخلاقي(المعياري): ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك التزامه بالأخلاق المهنية التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "رينتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي أهمها: المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين والعملاء أو المستفيدين أو الإدارة العليا ثم الموظفين بشكل عام وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. (اللوزي، 2003، ص192-193)

الشكل رقم(6): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي





## 5- المراحل التاريخية للولاء التنظيمي:

أ- **مرحلة التجريب:** أي قبل الدخول الى العمل، وتمتد هذه المرحلة بسنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار. ففي هذه المرحلة يهدف من التوجه نحو العمل الى تحقيق والحصول على القبول من التنظيمين وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجيدة.

ب- **مرحلة العمل:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية من عامين الى أربعة أعوام (2-4 سنة) وتظهر من خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ت- **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضج تم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود المكلفة والاعراض المعطاة للأفراد. (شريبط، 2008، ص70)

وهناك من يرى أن الولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

أ- **مرحلة الانضمام الى المنظمة التي يريد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي وهي كالتالي:

أ- **مرحلة الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم والرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ت- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (سويسي، وآخرون، 2017، ص408)

## 6- خصائص الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرفات المرؤوس والتي تجسد مدى ولايتهم لمنظماتهم.
- إن تصعيد حالة ولاء المرؤوسين لمنظماتهم ليس بالأمر البسيط بل يتطلب جهودا كبيرة من قبل الإدارة وذلك بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.
- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة فالولاء المستمر للمنظمة مادامت تحقق أهداف وأغراض المنتمين لها والعكس صحيح.
- الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياس شكل أفضل من خلال إثارة الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة.
- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (علي، 2017، ص791-792)
- صعوبة القياس المباشر للولاء التنظيمي، إذ يكون من الأفضل قياسه من خلال إثارة الظاهرة على سلوك الفرد تجاه المنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر الإدارية مثل رغبة العاملين في البقاء في المنظمة والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- يمثل الولاء التنظيمي حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال مظاهر تنظيمية معينة يمكن متابعتها من خلال سلوك وتصرفات العاملين التي تبين مستوى ولائهم لمنظماتهم. (جار، 2019، ص343)

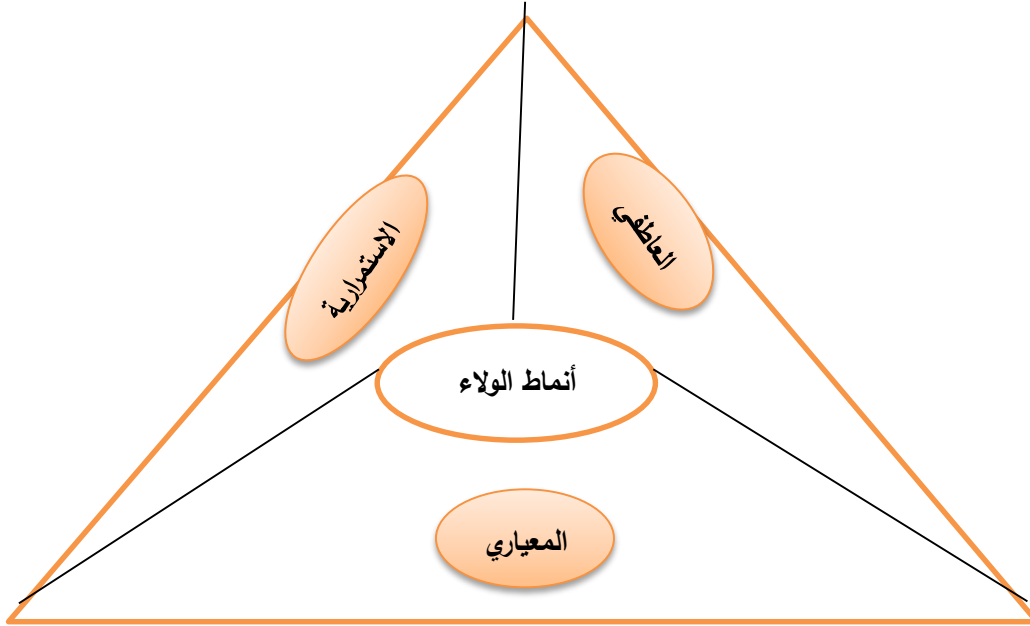
## 7- أنماط الولاء التنظيمي:

- قد نصت الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاث أنماط تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وقد اتفق الباحثون على أنها كالتالي:
- 7-1 الولاء العاطفي أو الوجداني أو الانفعالي: والذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة والموظفين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.

7-2 الولاء المستمر أو الاستمراري: والذي يشير الى حالة من الوعي للتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة اذ يبقى الموظفون في أعمالهم لأنهم بحاجة اليه.

7-3 الولاء المعياري: والذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة وأن سر وجوده بدافع ومنطلق أخلاقي للالتزام مبادئ المؤسسة، ويبين الشكل الأنماط الثلاثة.

شكل رقم(7): يوضح أنماط الولاء التنظيمي



(جواد، 2010، ص:311-312)

#### 8- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

8-1 إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة وبذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العاملين كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لديهم وحبهم للمنظمة.

8-2 نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل واشباع حاجات العاملين مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.

8-3 وضوح الأهداف: مما يزيد سهولة إنجازها.

8-4 المناخ التنظيمي: ويمثل البيئة الداخلية للمنظمة ويضم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الاشراف التي تؤثر على سلوك العاملين.

8-5 مشاركة العاملين في التنظيم: وأخذ رأيهم مما يشجعهم على حمل مسؤولية الأهداف. (غريب،

2012، ص07)

8-6 العوامل الشخصية: يتباينون فيما بينهم من حيث شخصياتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم كالآتي:

8-6-1 العمر: العاملين ذو الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

8-6-2 الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا ان هذا المتغير غير حاسم.

8-6-3 المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

8-6-4 مدة الخدمة: العاملون ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.

8-6-5 المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العالية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون هذه المسؤولية. (رسلان، 2020، ص428)

8-7 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشراف الفعلي والعملي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

8-8 نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز. وقد عرفها البعض بانها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف وأيضاً ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف دون اللجوء الى وسائل القهر والزرع التقليدية. (حاروش، د.س، ص241-242)

## 9- قياس الولاء التنظيمي:

عملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية هادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحقيق موقعها واتجاهها الى فترة سابقة من الوقت وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاتجاهات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة وأفرادها كون الفرد يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم. (كافي، 2020، ص248)

#### 10- أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

- تعالي المنظمة الإدارية وابتعادها عن العاملين.
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم لكونهم أعضاء نافعين للمنظمة.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب إذ عدم وضع الفرد في عمل يناسب قدراته وميوله واتجاهات ينعكس على درجة ولاءه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار إذ أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته، يوجد شعور عنده بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم إذ يعد وقوف الإدارة أمام ترقية الفرد وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة من عامل من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية.
- إذا كانت الأجور لا تناسب قيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد فإن العامل يتباطأ في عمله أو يهرب منه بالإعراض أو التغيب.(التميمي، 2020، ص 330)

## 11- استراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن الهدف من وضع استراتيجية جديدة هو الوصول الى الكفاءة والفاعلية ومن هنا نجد أن هنالك استراتيجيتين مختلفتين للولاء التنظيمي وهما كالآتي:

**11-1 استراتيجية السيطرة (THE CONTROL STRATEGY):** إن مستوى الأداء المرتفع يتطلب التزاما عميقا، وليس الطاقة فقط وهذا الولاء لا يمكن له الازدهار في مؤسسة يحكمها نموذج استراتيجية السيطرة التقليدية لذا تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقسيم العمل الى أعمال صغيرة مرتبطة بتقسيمه الى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى السلطة الى ما هو أدنى تهدف الى تحقيق المحافظة على النظام والضبط وتحقيق الكفاءة في تطبيق سياسات العمل وتجدر الإشارة الى أن فريديريك تايلور الأب الحقيقي لهذه الاستراتيجية حيث أثرت آراءه على الإدارة والسياسات العمالية الأمريكية.

**11-2 استراتيجية الالتزام (THE COMMITMENT STRATEGY):** استنادا الى حقيقة مفادها أن الإنتاج يزداد كلما كان هنالك التزام فقد بدأ عدد كبير من المؤسسات بالحد من المركزية والمستويات الهرمية وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة وفتح مهن جديدة للعمال تشجع المشاركة والمسؤولية الكبيرة والمرونة ففي ظل استراتيجية الالتزام تكون توقعات الأداء عالية لإنجاز الأهداف وتطوير المؤسسة. (الشباب، أبو حمور، د.س، ص312-313)

## 12- النماذج المفسرة للولاء:

**12-1 نموذج اتزيوني (ETZONI):** يعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته ويشير الى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة ابعاد (أوعلا2009)

- **ولاء معنوي (أخلاقي):** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة لقناعته بقيمها وأهدافها.
- **ولاء حسابي:** يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة فيقدر ما تنتبع المنظمة حاجات الفرد يخلص لها.

- **ولاء اغترابي:** يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، حيث أن اندماجه مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ارادته، نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

(الحارثي، 2018، ص33)

**12-2 نموذج ماير وزملائه:** ميز ماير وآلن وسميث بين ثلاثة ابعاد او مكونات للولاء التنظيمي هي:

- **المكون العاطفي او المؤثر:** يعرفه الفهداوي والقطاونة بأنه مستوى احساس الموظف وادراكه للخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري.
- **المكون الأخلاقي أو المعياري:** ويشير عطاري وزملاؤه الى انه شعور الموظف اخلاقياً بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر الى الجوانب النفعية الممكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى وهذا النوع من الولاء يعكس الاحساس بالمسؤولية والواجب اتجاه العمل في المؤسسة والبقاء بها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات.
- **الولاء المستمر:** وقد عرفه الفهداوي والقطاونة بأنه درجة ادراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة ويذكر الهذلول ان هذا المكون يستند الى افتراض ان الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة اكثر من كونها عملية عاطفية او اخلاقية ويذكر الدوسري ان هذه المكونات الثلاثة تؤثر على بعضها البعض وهناك رابطة مشتركة بينها هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد ان طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الانواع السابقة، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، اما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج الى ذلك، اما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر انه ملتزم بذلك ويوضح العنزي انه من الممكن ان يكون لدى الموظفين درجات متفاوتة من المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) وهذا يدعم بشكل اكبر اعتبارها مكونات للولاء وليست أنواع. (حسن، د.س، ص: 389-391)

### 12-3 نموذج ستيرز 1977 STEERS:

يرى **STEERS** أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معا كونها مدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، ما ينتج منه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

### 12-4 نموذج (Angel et Perry 1983):

يعد هذا النموذج أن النماذج، التي تقوم على أساس البحث عن

أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين، هما:

- نموذج الفرد أساساً للولاء التنظيمي: يعد هذا النموذج أن جوهر الولاء يبني على أساس خصائص الفرد وأفعاله، بعدها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن هذا السلوك يكونُ عاماً، وواضحاً، وثابتاً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة بأنها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية متعلقة بالعمل في المؤسسة، مع ما يمارسونه من سلوك أيضا داخل المؤسسة، وعلى أساس هذين العاملين يتحدد ولاء الأفراد لمؤسساتهم.
- نموذج المؤسسة أساساً للولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يجري التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة لعمل الفرد فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف والحاجات لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته للمؤسسة، مقابل قيام المؤسسة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي إن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي أشار إليه *Kotter*، "و الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات، التي تكون محدودة أو غير محدودة لكلا الطرفين، الفرد والمؤسسة، لكنها لا بد أن تؤدي بأي حال من الأحوال إلى رضا الفرد عن العمل في المؤسسة، وهي التي تقرر ولاء الفرد للمؤسسة من عدمه .
- إذا هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات، التي تؤثر في الولاء، وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي، الأول يعتمد على الفرد أي الشخصية، والثاني يعتمد على المؤسسة أي إنها قادرة أن تكسب ولاء عمالها إن أرادت.

#### 5-12 نموذج *Kidron*: أما *Kidron* فإنه يحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- الولاء الأدبي (الأخلاقي): يقصد به تبني الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها بعدها قيمه وأهدافه.
- الولاء المحسوب: يقصد به تبني الفرد لمبدأ الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، مع وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وبمزايا أفضل. (عطايا، 2015، ص104-105)



### 13- محددات الولاء التنظيمي:

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر والتي تشمل في مجملها عناصر شخصية وتنظيمية وقد ذكر كل من بورتر واستريس بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي والمؤثرة فيه وهي:

- **عوامل شخصية:** وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق بالعمل، كما أثبتت بعض الدراسات تأثير العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد.
- **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.
- **عوامل غير تنظيمية:** وهي تركز على مدى توافر فرص العمل البديلة ومستوى الأجر المتوافر.
- **عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:** مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون هذه العوامل أكثر تأثيراً في فترة بداية العمل.
- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** وتشمل السياسات التنظيمية والأهداف المحددة والمناخ التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية التي تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد بالتركيز على إيجاد أهداف مشتركة.
- **عوامل متعلقة بالفرد:** مثل السن والطول ومدة الخدمة ومستوى التعليم ودوافع وقيم الأفراد.
- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي. (الأمين، الدريبي، 2022، ص8)

### 14- المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية :

- **المدخل السلوكي:** ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.
- **مدخل الاتجاهات:** وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرفي

بمنظمتها، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (بن جبار، 2014، ص 40-41)

## الخلاصة:

ونظرا لكل هذا نستنتج من خلال هذا الفصل أن نجح المنظمة وتحقيق أهدافها وجميع متطلباتها تتعلق بولاء العنصر البشري فيها من خلال أداء المهام بشكل جيد وراضي وبالتالي كلما كان لدى الأفراد ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها لذا وجب على المنظمات الحرص على اشباع حاجيات العاملين والتفقد لأحوالهم ومتطلباتهم من خلال تحقيق ولاء جيد ومتكامل نحو تلك المنظمة فالحقيقة من خلال تثبت فيهم أي لدى العاملين روح الإخلاص والانتماء والالتزام نحو منظماتهم.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

تمهيد

(1) الدراسة الاستطلاعية

(2) المنهج

(3) مجالات الدراسة

(4) المجتمع

(5) العينة

(6) أدوات جمع البيانات

(7) الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الفصول النظرية تبين لنا أهمية الحوافز بأنواعها وأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمات وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا وذلك من خلال دراسة تأثير الحوافز على الولاء بالنسبة للأفراد، وقد قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصيانة ومواد التنظيف بالأخضرية والتي قامت بتجسيد هذا الإجراء وهذا ما سنتطرق له في المبحث الأخير حيث قمنا باختيار عينة الدراسة وطرح مجموعة من التساؤلات في شكل استبيان للوصول الى نتائج دقيقة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه مثلا أو إجراء مقابلة شخصية أو نحو ذلك للتعرف على ظروف الافراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو تتم معهم المقابلة أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم وأيضا للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث. (سليمان، 2014، ص96)

## أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- تعمل الدراسة الاستطلاعية على التحديد الواضح لحقيقة عناصر موضوع البحث العلمي.
- تسهل خطوات السير في المشكلة دون وجود عوائق.
- توظيف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع الذي قام الباحث بتحديد الدراسة.
- بلورة مشكلة البحث وصياغتها في صورة فروض علمية أو تساؤلات وذلك لأجل خدمة فروض البحث.
- التعرف على الإطارات النظرية والمنهجية والمصطلحات والفروض التي تم استخدامها في الدراسات السابقة والفروض هنا تعني العمل على تحديد الفروض دون اختبار هذه الفروض أو حتى اثبات صحتها.

## أهمية الدراسة الاستطلاعية:

- التأكد من وجود عينة الدراسة وتتوفر فيها شروط البحث.
- معرفة إذا كانت وسائل البحث أي الاختبار قابل للتطبيق وإعطاء النتائج الموجودة في ضوء الإشكالية والفرضية العامة.
- اختيار الوقت المناسب لإجراء المقابلات وتطبيق الاختبار حتى لا تتعارض مع وقت الأنشطة التي يقوم بها الأحداث. (اسماعيلي، 2019، ص83-84)

**2- المنهج المستخدم:**

إن القدرة على اختيار منهج البحث يعتبر من أهم وأبرز المراحل في عملية البحث العلمي، وذلك باعتباره مجموعة من القواعد والاسس والمبادئ العامة التي يركز عليها الباحث في تنظيم وترتيب ما لديه من بيانات أو معلومات أو أفكار قصد الوصول إلى النتيجة المطلوبة.

ولقد قمنا في بحثنا هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المراد دراستها كما هي فقط وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير كافة أبعاد الدراسة وذلك بشكل مفصل، إضافة إلى الربط بين مدلولاتها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تفيد في فهم دراستنا هذه بشكل موضوعي وحقيقي.

**3- مجالات وحدود الدراسة:**

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام أو مجالات، وهي المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة، والمجال الزمني ويُمثل المدة التي استغرقتها الدراسة، والمجال البشري وهم الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث. وهي كالتالي:

**3-1 المجال المكاني:**

اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية وحدة الأخرزية تابعة لمجمع *ENAD* *SCHMECFA* يقع مقرها على الطريق الوطني رقم 5 على مسافة 5 كيلومتر شرق مدينة الأخرزية وعلى بعد 40 كلم من مركز الولاية البويرة تم انشاؤها سنة 1978 ودخلت مرحلة الإنتاج الحقيقي في جويلية 1979م تتكون من ثلاث ورشات هي:

- ورشة تحضير المواد (فرع الكيمياء).

- ورشة انتاج الأغلفة، القارورات، السدادات.

- ورشة تحضير وتعبئة الملمع.

هي مؤسسة ذات أسهم مكلفة تقوم بتسيير واستغلال وتطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج مواد التنظيف والصيانة بمشاركة الوحدات الأخرى التابعة لمؤسسة *ENAD*.

والمؤسسة بمختلف وحداتها تعمل على تحسين نوعية وكمية الإنتاج من أجل تحقيق وتلبية حاجيات السوق الوطنية.



**3-2 المجال الزمني:**

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023، وذلك خلال الفترة الممتدة من ديسمبر 2022 الى غاية مارس 2023.

**المجال البشري:**

تمت الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة من 30 عاملا

**4- مجتمع الدراسة:**

نعني بالمجتمع مجموعة من المفردات والتي قد تكون أشخاص، كتب... الخ تشترك في خصائص وصفات محددة، ومجتمع البحث هنا نعني هـ هو كل ما يتضمن جمع مفردات الدراسة أو البحث، أي هو ذلك الكل الذي يزيد أو نرغب بدراسة مجتمع مؤسسة إنتاج الدهن.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 101 عامل بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD

**5- عينة البحث:**

ويقصد بعينة البحث ذلك الجزء من المجتمع الأصلي التي يتم اختيارها بعدة طرق مختلفة، قصد دراسة ذلك المجتمع وتعميم نتائجها على باقي مجتمع البحث. ونظرا لكبر حجم العينة في المؤسسة فإنه لا يمكن اجراء عليهم كامل البحث وذلك لقلّة الوقت وكثرة التكلفة، لذلك قمنا باختيار أو تحديد نسبة 30 % من العمال بالمؤسسة والتي هي بمثابة جزء من المجتمع الأصلي للدراسة وبالتالي فان عينة الدراسة هي 30 عامل.

**6- أدوات جمع البيانات:****6-1 الاستبيان:**

تماشيا مع اهداف الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبيان، اذ يعتبر هذا الأخير من انسب الوسائل المستعملة، وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من اجل الإجابة والتحليل على الاسئلة التي يطرحها في بداية البحث.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة
- **المحور الثاني:** يتضمن الحوافز ويتكون من 24 عبارة موزعة على بعدين وكل بعد يحتوي على

12 عبارة.

- **البعد الأول:** ويتمثل في الحوافز المعنوية وتتكون من 12 عبارة من 01 الى 12
- **البعد الثاني:** ويتجلى في الحوافز المادية وتتكون أيضا من 12 عبارة من 01 الى 12
- **المحور الثالث:** فيتضمن المتغير التابع وهو **الولاء التنظيمي** ويتكون من 25 عبارة. وتكون الإجابة على بنود هذا الاستبيان متدرجة بـ —  
وقد تم تحديد هذا الجزء من الاستبيان بإعطاء كل عبارة خمس (05) بدائل هي كالتالي:  
موافق بشدة (05) - موافق (04) - محايد (03) - غير موافق (02) - غير موافق بشدة (01)

### الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

#### صدق وثبات الاستبيان:

**صدق المحكمين:** لتحقق كم صدق الاستبيان عرضت في صورتها الأولية على 05 محكمين وهم أساتذة بقسم علم النفس بكل من جامعة المسيلة والبويرة وذلك بهدف افادتنا ببعض الملاحظات حول وضوح العبارات ومدى انتمائها للمحور.

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار *Test-Retest* وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن اجل ذلك قمنا باختيار عينة من 10 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية . وبعد مدة أسبوع تم إعادة توزيع الاستمارة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي

: **العينة تساوي = 10 أفراد**

نستعمل معامل ارتباط بيرسون و الذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$R_p = \frac{n\sum(x.y) - \sum(x).\sum(y)}{\sqrt{(n.\sum x^2 - (\sum x)^2).(n.\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

**Rp** = معامل الارتباط ، **x** = عدد درجات الاختبار الأول ، **y** = عدد درجات الاختبار الثاني

n = عدد الأفراد. ( عبد الكريم بوحفص ، 2005 ، ص 214 )

جدول رقم 03 يوضح ثبات الاستبيان

x.y	y <sup>2</sup>	x <sup>2</sup>	y	X	N
24160	22801	25600	151	160	1
19304	16129	23104	127	152	2
24320	23104	25600	152	160	3
26224	22201	30976	149	176	4
24335	24025	24649	155	157	5
30430	28900	32041	170	179	6
25080	23104	27225	152	165	7
21128	19321	23104	139	152	8
24160	22801	25600	151	160	9
18120	14400	22801	120	151	10
237261	216786	260700	1466	1612	المجموع

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ 0.74 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة عالية عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

معامل الثبات = 0.74.

اما الصدق فقد استخدمنا الصدق الذاتي والذي هو مربع الثبات ومعادلته على النحو التالي الصدق الذاتي

$$= \text{معامل الثبات} = \sqrt{0.74} = 0.86$$

وهو معامل مرتفع يؤكد صدق الاستبيان - جدول رقم 04 يمثل صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	البنود
0.85	0.74	الحوافز
		الولاء التنظيمي

ومن خلال هذه النتائج تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي كوسيلة مناسبة لإجراء هذه الدراسة

لتمتعها بالصدق والثبات معا.

## 6. الأساليب الإحصائية:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام الرزم الاحصائية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

- حساب تكرار الاستجابات ونسبها على بنود الاستبيان
- النسب المئوية وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات وكان ذلك خاصة في تفسير الفرضيات.
- التمثيل البياني: قمنا باستعمال الدوائر النسبية والاعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة و ربح الوقت.

خلاصة الفصل:

بعد تقديمنا في هذا الفصل للمنهج المستخدم في الدراسة ومجالات الدراسة المختلفة والتطرق لخصائص العينة من مجتمع البحث توصلنا الى أنه المؤسسة الوطنية للصيانة ومواد التنظيف بالأخضرية ولاية البويرة لا يمكن الاستغناء عن الحوافز لعمالها مهما كان مستواهم لضمان ولائهم للمؤسسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من أهم المواضيع الشائعة نظرا لدور الكبير في ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها ولعل ما دفعنا لدراسة هذا الموضوع هو الدور الفعال الذي يلعبه في يوميات العمال من خلال زيادة انتمائهم والتزامهم بالمؤسسة التي يعملون بها ولضمان درجة عالية من الولاء لابد من تقديم محفزات بشأنها المساهمة في زيادته وعليه يعتبر موضوع الحوافز كمؤشر من مؤشرات زيادة الولاء والانتماء إذ يجب على المسؤولين تقديم حوافز ومكافآت للعمال من اجل ضمان استمراريتهم في المؤسسة وأدائهم لمختلف المهام بأحسن طريقة ممكنة وجاءت دراستنا هذه حول الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي كدراسة نظرية حاولنا فيها تقديم مجموعة من المفاهيم و المعارف المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي من شأنها أن تفتح آفاق مستقبلية للقيام بهذه الدراسة ميدانيا وفي الأخير نأمل أن تكون قد وفقنا في جمع مادة هذا البحث ومحاولة اسقاطه على أرض الواقع

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### اولا: الكتب:

- 1) أحمد محمد الشايب، محمد أبو حمود، 2010، مفاهيم إدارية معاصرة، د.ط، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 2) حسين حريم، 2009، إدارة المنظمات، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3) رسلان علاء الدين، 2020، أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، دمشق جرمانة.
- 4) روية حسن، محمد سعيد سلطان، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار التعلم الجامعي شادي عبد السلام، برج الزهرة الأنوار، ميامي الإسكندرية.
- 5) سامح عبد المطلب عامر، 2010، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط1.
- 6) فيصل حسونة، 2017، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 7) كامل بربر، 1997، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 8) لوكا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 9) مدحت أبو النصر، 2012، الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، ط1، القاهرة.
- 10) مصطفى جربوعة، 2017، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 11) مصطفى يوسف كافي، 2020، الإصلاح والتطور الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 12) منال البارودي، 2015، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة.
- 13) منير نوري، فريد كرتل، 2010، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى.

- 14 مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ديب المرعي، د.س، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 15 نور الدين حاروش، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1.

#### ثانياً: المجلات:

- 16 أحمد سويسي، بكاي ميلود، 2017، ثقافة الابداع وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1.
- 17 أحمد صبحي جميل، أسماء خيضر ياس، دوافع العمل وأثرها على أداء العاملين حالة دراسة في الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العدد 9، مجلة كلية التراث الجامعة.
- 18 بثينة إلياس، موسى عويس، 2019، مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم، العدد 45، مجلة كلية العلوم التربوية والإنسانية.
- 19 بلطرش حياة، أبو جميل أحمد، 2019، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، مجلة الاقتصاد الجديد.
- 20 جرجيس عمر عباس، مثنى وعد الله يونس، 2010، الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في المستشفيات مدينة الموصل، العدد 97، المجلد 32، مجلة تنمية الرافدين.
- 21 حازم أحمد فراونة، إسماعيل ماضي، 2019، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، المجلد 4، العدد 1، مجلة اقتصاد المال والأعمال.
- 22 حسن حسن صالح القضاة، 2017، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، دراسة على المستشفيات الخاصة في العاصمة، عمان، العدد 17، مجلة الباحث.
- 23 حمامي فريد، 2022، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات، المجلد 10، العدد 3، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية.
- 24 زاهية توام، لطيفة كلافي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1.

- (25) صبرينة عمي علي، 2021، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوعريريج، مجلد 6، العدد 2، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية.
- (26) عبادو خديجة، 2015، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) العدد 18، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- (27) عمر مهدي مخلوف، 2021، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ، مجلد 6، العدد 1، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
- (28) فاطمة كريم التميمي، 2020، حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال، العدد 82، مجلة الفتح.
- (29) فيروز بوزورين، 2019، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، المجلد 5، العدد 14، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات.
- (30) كريم ناصر علي، 2017، الولاء التنظيمي لدى مدرسي الجامعة المنتصرة، المجلد 23، العدد 97، مجلة كلية التربية الأساسية.
- (31) مجمع عبد العالي، 2018، دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية)، المجلد 7، العدد 1، مجلة الجامعة الجزائرية للسياسات العامة.
- (32) محمد بن سعد أبو حيمد، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، العدد 21، المجلة العربية للنشر العلمي.
- (33) محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، العدد 9، مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية.
- (34) معاذ نجيب غريب، 2012، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي الوري، العدد 93، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- (35) ميادة كاظم نتوش، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 43.

### ثالثا: المذكرات والاطروحات:

- (36) أبو بكر بوسالم ، 2010، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية.
- (37) أحمد ماهر هريوك، واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير (من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال) رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين، 2022.
- (38) إيهاب أحمد عويضة، 2008، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
- (39) بن جبار محمد، 2015، التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل، دراسة ميدانية في ثلاث مؤسسات.
- (40) جوادي حمزة، 2005، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.
- (41) خالد عبي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2016
- (42) شريط الشريف محمد، 2008، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية هيئة الإطارات لمؤسسة سونلغاز، عنابة، جامعة منتوري محمد قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير.
- (43) عبد العزيز شنيق، 2007، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيدة.
- (44) عبد العزيز شنيق، 2007، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيدة.
- (45) قمري صبرينة، قارش نورة، 2014، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- (46) ليازيد وهيبة، 2013، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.

- (47) ليازيد وهيبة، 2013، فعلية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بنلمسان، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية.
- (48) محمد الرشيد الشيخ يوسف، 2017، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطات الطيران المدني بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة.
- (49) محمد الرشيد الشيخ يوسف، 2017، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطات الطيران المدني بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة.
- (50) موسى سيف الدين، 2019، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال وحدة أم البواقي، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- (51) نهى عطايا، 2018، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني رسالة لنيل درجة الدكتوراه جامعة دمشق كلية التربية قسم علم النفس، سوريا،
- (52) مصطفى محمد أحمد زيباري، 2021، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قيم إدارة الأعمال.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: أكلي محند أولحاج \_ البويرة \_

كلية علم النفس وعلوم التربية

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم /أختي الكريمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الليسانس في علم النفس تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان " **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي**" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان. علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت اشراف

د/ فاطمة شادي

من إعداد الطالبتين:

- بلعدي دنيا
- بوخالفة منال

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ( ) ذكر ( ) - أنثى ( )
- 2- العمر: اقل من 30 سنة ( ) بين 31 - 40 سنة ( ) بين 41 - 50 سنة ( ) اكبر من 50 سنة ( )
- 3- المؤهل العلمي: - متوسط ( ) - ثانوي ( ) - جامعي ( ) - دكتوراه ( ) - دراسات عليا ( )
- 4- الأقدمية في العمل: من 01-05 سنوات ( ) - من 05 إلى 10 سنوات ( ) - أكثر من 10 سنة.

## المحور الأول: الحوافز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الحوافز المادية</b>						
01	الاجر الذي اتقاضاه يناسب مع الجهد المبذول					
02	العلاوة والمنح التي اتقاضاها على الزوجة والابناء مقبولة					
03	يغطي راتبي متطلباتي اليومية					
04	تمنح المؤسسة زيادة في الأجر للعاملين الذين يؤديون مهامهم					
05	اشعر بالرضا على مستوى خدمة الضمان الاجتماعي					
06	تقدم المؤسسة مكافآت تحفز العاملين على إتمام العمل بكفاءة					
07	الحوافز المقدمة للعاملين مشجعة على زيادة الإنتاج					
08	تعطي الشركة اجازات دون انقطاع الراتب					
09	يرتكز نظام المكافأة في المؤسسة على اساس الاقدمية					
10	يعتبر الأجر اهم الحوافز لي					
11	تمثل الحوافز المادية اقوى دافع لي على العمل					
12	تمنح الشركة العلاوات الاستثنائية للعاملين ذوي الأداء المتميز					
<b>الحوافز المعنوية</b>						
13	العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك					
14	تتلقى عبارات الشكر والثناء عند قيامك بعمل مهم					
15	تتوفر ظروف عمل ملائمة لي المؤسسة					
16	تشعر بالأمن والاستقرار في المؤسسة					



					يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد	17
					اشعر بالرضا عن العطل التي احصل عليها عند مرضي	18
					الاجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة	19
					العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية	20
					تتوافق ساعات عملي مع طبيعة العمل	21
					اشترك في اتخاذ بعض القرارات	22
					هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	23
					تعمل سياسة التهديد على الالتزام اكثر بالعمل	24

### المحور الثاني الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدي شعور قبول اهداف وقيم المنظمة والمؤسسة الادارية					
02	ارغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة					
03	لدي شعور الاخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة ايجابية					
04	اشعر بالاستقلال في المؤسسة					
05	لدي علاقات اجتماعية جيدة مع جميع العمال					
06	اشعر بالسعادة في مقر عملي					
07	اعتقد انني احقق ذاتي في عملي					
08	اتخذت قرار جيد في قبولي للعمل في المؤسسة					
09	لدي الرغبة في قضاء عمري داخل المؤسسة					
10	لدي الاستعداد لتقديم مجهود اكبر داخل المؤسسة					
11	اواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجيهات المؤسسة					
12	سأفقد كثير من المزايا المادية والمعنوية لو تركت الشركة					
13	انا مستعد لقبول اي عمل كي احتفظ بعملي في المؤسسة					
14	اشعر بقليل من الولاء للمنظمة					
15	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في المؤسسة					
16	اشعر بأهميتي في المؤسسة					
17	احافظ على اسرار العمل					
18	هناك فضل كبير في المؤسسة التي اعمل بها في حياتي المهنية					

					ابذل مجهود كبير لتحقيق اهداف المؤسسة	19
					انظر الى المشكلات التي تواجهها المؤسسة كأنها جزء من مشكلاتي	20
					اشعر بالفخر عندما أخبر زملائي بعلمي في المؤسسة	21
					الحقوق والامتيازات المعطاة للموظفين تؤمن لهم مستقبل كريما	22
					الكثير من القيم التي أومن بها تتطابق مع قيم المنظمة	23
					تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات اخرى	24
					يمنحني المدير فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	25

الشكل : يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة ENAD الأخرزية

